

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استغفار

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ
عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ
وَسَتُرَدُّوْنَ اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُوْنَ

التوبة: ١٠٥

حديث

عن عائشة رضي الله عنها قالت، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن الله يحب إذا عمل

أحدكم عملاً أن يتقنه)¹

¹ أخرجه البيهقي في شعب الإيمان رقم 1867/4 وحسنه الألباني في صحيح الجامع رقم 1880

الإهداء

Dedication

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل عملي هذا قربانا أتقربه إليه،
وأن يتقبل مني.
وأهديه:

- إلى والدي

أمي

أطال الله عمرها وأدام لها العافية.

- إلى والدي

أبي

تغمّده الله برحمته وأدخله فسيح جناته.

- إلى أبنائي وأولادي

هباق وسالم ومروان

ثمار حياتي ومستقبل عمري

- إلى أم أولادي

نصيب حياتي

وحنان أطفالي

إليهم بسواء وإلى كل محب للعلم والبحث أهدي هذا الجهد

المتواضع

الشكر والتقدير

Estimation and consideration

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والشكر والفضل له من بعد ومن قبل.
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)¹.

بناء على ذلك، وعرفانا بالواقع، لا يسعني وقد فرغت من إعداد هذا البحث إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير للدكتورة/ عرفة جبريل أبو نصيب موسى: مشرفة هذا البحث والتي أعطت من أجل نجاح هذا البحث كل رعاية وعناية وبذلت من وقتها وجهدها وعلمها الكثير وخبرتها الطويلة الكثير والكثير رغم كثرة أعمالها. والتي لم تبخل عليّ بالنصح والتوجيه في كل مراحل البحث حتى أصبح مستوفيا لأهدافه. فلها من الله بإذنه عز وجل خير الجزاء ومنى عميق الشكر وخالص العرفان والاحترام فهي لم تدخر وسعا في سبيل إفادتي والإجابة عن أسئلتني واستفساراتي وتحقيق رجاءاتي وأمني بأقصى جهدها، وأنا أرفع أكف الضراعة إلى الله أن يعينها ويوفقها ويسدد خطاها ويبارك جهودها الحثيثة ويجعلها في ميزان حسناتها يوم القيامة إنه على ما يشاء قدير...

كما أنني أتقدم بالشكر لكل من مدّ لي يد العون في إنجاز هذا البحث حتى تم بالصورة التي هو عليه الآن والشكر موصول للجميع وأخصه بكل من:-

- الأخ الفاضل/ صالح عجة موسى: نائب مدير العمل ومسئول التنمية البشرية بالوزارة، على وقوفه معي لمعرفة سير العمل الإداري داخل وزارة العمل والتضامن الوطني...

- الأستاذ/ محمد طاهر روبله: مدير معهد جيبوتي للعلوم الإدارية واللغات والشيخ/
عثمان حسن محمود² رئيس هيئة الفتوى بالجلس الأعلى الإسلامي على ما أفادوني من توجيهات قيمة وإرشادات سديدة خاصة في الجانب اللغوي فلهما مني عظيم الشكر والامتنان فجزاهما الله عني خير الجزاء...

¹ محمد ناصر الدين الألباني: صحيح جامع الصغير وزيادته. المجلد الثاني. ص1114

² صاحب شهادة التصحيح اللغوي بالبحث. أنظر ملحق صفحة رقم (205)

- الأستاذ/ عمر إسماعيل عجال: مدير مؤسسة ديوان الزكاة ورئيس مجلس بنك سلام الإفريقي على مراجعته لخطة البحث وعلى ما قدم لي من الكتب والمراجع الكثيرة فله مني الشكر العظيم والامتنان الجزيل..
- كما أشكر جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - الخرطوم - ولإدارتها على الإتاحة لي المشاركة في برنامج الماجستير بإدارة الأعمال...
- كما أشكر أيضا لمجتمع وعينة البحث الذين يشتغلون بوزارة العمل والتضامن الوطني بدولة جيبوتي لحسن تعاملهم وتعاونهم معي وتكرمهم بملاء استمارة الاستبانة التي وزعت عليهم فجزاهم الله عني خير الجزاء.
- وفي الأخير أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة في إتمام هذا البحث أمثال الشيخ الداعية/ عبد الرحمن سليمان بشير: خطيب مسجد حمودي سابقا، والأخ/ جمال حسن يوسف: مسؤول الشؤون الأكاديمية بمعهد جيبوتي للعلوم الإدارية واللغات، والدكتور/ محمد أحمد محبوب: مستشار في مدير العام للشرطة الوطنية بدولة جيبوتي. والأخ العزيز الصديق/ على طاهر عثمان وغيرهم من الأساتذة الأجلاء والزملاء الأفاضل.
- وأسأل الله للجميع أن يجزيهم خير الجزاء ويجعل كل ذلك في موازين حسناتهم كما أسأله أن يوفقني فيه وينفع به الجميع إنه ولي ذلك.
- والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه.

المستخلص باللغة العربية

ABSTRACT

انطلق هذا البحث من مشكلة تأخر الموظفين في القطاع الحكومي وأثر ذلك على أدائهم.

وقد قام الباحث بصياغة مشكلة البحث وتساؤلاته والتي من أهمها:

- ما هي الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تأخر الموظفين عن ساعات العمل؟
- ما هي الآثار السالبة عن هذه الظاهرة؟
- هل هناك إجراءات تتخذها الحكومة لمعالجة هذه المشكلة؟
- هل تلك الإجراءات فعّالة؟

ويهدف البحث الوصول إلى منابع الحقيقة للمشكلة، والتغلب عليها من خلال توفير الآليات والحلول المناسبة للجهات المعنية، كما يهدف إلى التعرف على أثر التأخر على أداء العاملين، وكذلك يهدف البحث إلى تعويد الموظفين على احترام وقت العمل الرسمي. وقد تناول الباحث عدة فصول وكل فصل تدرج تحته عدة مباحث.

ومن خلال الإطار النظري والتحليل الإحصائي للبحث، تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، والتي تمثلت في نتائج البحث التي من أهمها:

- عدم تطبيق القوانين واللوائح الداخلية في العمل.
- عملية الاختيار أو الترقية تتم من خلال اعتبارات ليس لها علاقة بإنجازات وقدرات الموظف.
- عدم تقييد المسؤولين بمواعيد الدوام الرسمي.
- أزمة المواصلات.
- أكل القات والسهر عليه له علاقة مباشرة بتأخر الموظفين.
- عدم اتخاذ أي إجراءات وأي خطوات عملية مناسبة من قبل الحكومة لمعالجة مشكلة التأخر.

ومن خلال هذه النتائج تم توصل إلى عدة توصيات أهمها:

- إعداد دراسة جادة تسهم بالحد من المشكلة.

- تطبيق اللوائح الداخلية وتفعيل قانون العمل.
- إيجاد قيادة إدارية يتم توظيفها حسب التخصص والكفاءة.
- توفير سيارات نقل خاصة.
- رفع وعي الموظفين بأهمية وقت الدوام.
- دراسة جادة لإيجاد حل مناسب لشجرة القات.

المستخلص باللغة الانجليزية

ABSTRACT

This research started from the problem of delays in staff in the government sector and its impact on their performance.

The researcher has formulated the research problem and its questions in which most important are:

- what are the main reasons that lead to delays in staff hours?
- What are the implications resulting of this phenomenon?
- Is there any procedure taken by the Government to solve this problem?
- Do these procedures effective ?

This research aims to reach the main sources of the problem, and overcome through the finding means and appropriate solutions To Whom It May Concern, and aims to identify the impact of delay on the performance of employees, as well as research aims to formularize staff respecting at the time of official work.

Through the theoretical framework and the statistical analysis for research, enable the researcher to answer research questions and to achieve its objectives, which were represented in the search results and include:

- Non-application of domestic laws and regulations at work
- the process of selection or promotion is done by considerations not related to the achievements and capabilities of the employee.
- The non-compliance responsible, the official working hours
- Communication crises.
- Chewing *Khat* whole night without sleeping has directly related to the delay of Employees.
- Not to take any procedure and any appropriate process steps by the government to treat the problem of delay.
- Non-application of the laws and domestic regulations at work

And through those results, many recommendations are reached in which the most important are:

- To prepare a serious study which contribute to reduce the problem
- The application of internal regulations and enact a law of work
- Availability of administrative leadership being employed according to the specialization and efficiency.
- Providing of private transport cars.
- Raise staff awareness of the importance of working hours
- A serious study to find an appropriate solution to the *khat* plant

المستخلص باللغة الفرنسية

RESUMER

Cette recherche a commencé à étudier le problème de retard des fonctionnaires du secteur public et son impact sur l'accomplissement de leurs devoirs.

Le chercheur a formulé le problématique de la recherche et ses interrogations les plus importantes :

- Quelles sont les causes principales qui amènent au retard des fonctionnaires des horaires officiels de travail ?
- Quelles sont les conséquences résultant de ce phénomène ?
- Y a-t-il des mesures prises par le gouvernement pour remédier à ce phénomène ?
- Est-ce que les effectives sont procédure?

La recherche a pour but d'atteindre les sources réelles de ce phénomène et comment le surmonté a travers une mise en place des mécanismes et des solutions adéquates par les autorités concernées, comme elle vise a connaître l'impact de ce retard sur 'accomplissement des taches par les employés, et vise finalement à habituer les fonctionnaires au respect des horaires officiels de travail.

Par la voie du cadre théorique et l'analyse statistique de la recherche, la recherche a pu découvrir la réponse sur les interrogations posées par la recherche et réaliser ainsi que ses objectifs qui se représentent aux conclusions dont les plus importantes :

- Non application des lois et des statuts du travail
- Processus du choix ou de la promotion qui établi pour des raisons qui n'ont aucun lien avec les acquis et la capacité du fonctionnaire
- Manque d'attachement des responsables aux horaires officiels du travail
- Crise des moyens de transport
- Consommation du khat et insomnie ont un lien direct au retard des fonctionnaire
- Manque d'aucunes mesures prises par le gouvernement pour remédier au problème de retard.

A partir de ces conclusions les maintes recommandations ont été parvenues dont les plus importantes :

- Elaboration d'une étude sérieuse contribuant sur la limitation des dimensions de ce problème

- Une application stricte des règlements intérieurs et la réactivation du code de travail.
- Mettre en place des dirigeants administratifs embauchés par un critère de spécialité et de compétence.
- Assurer aux personnels du secteur public des véhicules particuliers
- Promouvoir la conscience des fonctionnaires sur l'importance des horaires officiels du travail.
- Faire une étude sérieuse pour trouver une solution adéquate de la consommation de khat..

فهرس المحتويات

Table of content

م	الموضوع	الصفحة
1	- استهلال	ب
2	- حديث شريف	ج
3	- الإهداء	د
4	- الشكر والتقدير	هـ
5	- مستخلص البحث باللغة العربية	ز
6	- مستخلص البحث باللغة الانجليزية	ط
7	- مستخلص البحث باللغة الفرنسية	ك
8	- فهرس المحتويات	م
9	- قائمة الجداول	ص
10	- قائمة الأشكال والخرائط	ر
12	- المقدمة	1
13	- مشكلة البحث	3
14	- أسئلة البحث	3
15	- أهمية البحث	4
16	- أهداف البحث	4
17	- فروض البحث	5
18	- منهج البحث	6
19	- مصادر وأدوات البحث	7
20	- محددات البحث	8
	- هيكل الدراسة	8
21	- الصعوبات التي واجهت الباحث	9
22	- الدراسات السابقة	9
23	الفصل الأول: العمل وتقييم أداء العاملين	73_13

30_14	المبحث الأول: مفهوم العمل وقوانينه	24
	أولاً: مفهوم العمل	
15	- مفهوم العمل في الحضارات القديمة	25
17	- مفهوم العمل في الديانات السماوية	26
20	- مفهوم العمل في الأنظمة الحديثة (الاشتراكية والرأسمالية)	27
21	- مفهوم العمل عند الفرد الجيبوتي	28
	ثانياً: قوانين العمل	29
24	- تعريف قانون العمل	30
25	- التطور التاريخي لقانون العمل	31
27	- تقاليد قوانين العمل	32
28	- حقوق العمال في القانون الدولي	33
30	- حقوق العمال في الإسلام	34
53_33	المبحث الثاني: حوافز ونظريات دوافع العمل	35
33	- مفهوم النظرية	36
33	- مفهوم الحوافز	37
33	- أنواع الحوافز	38
35	- أثر الحوافز على أداء العمل	39
35	- التمييز بين الدوافع والحوافز	40
37	- نظريات دوافع العمل	41
37	- نظريات الحاجات	42
43	- النظريات المعرفية في الدوافع	43
47	- العوامل المؤثرة على الدافعية	44
47	- مشكلة العملية الدافعية	45
47	- رؤية إسلامية لدوافع وحوافز العمل	46
59_54	المبحث الثالث: مستقبل العمل ومشاكله	47
54	- مستقبل العمل في الألفية الثالثة	48

55	- مشاكل العمل	49
55	- مشكلة التعب	50
57	- مشكلة الملل أو السأم	51
58	- مشكلة التغيب عن العمل	52
73_60	المبحث الرابع: تقييم أداء العاملين	53
60	- مفهوم تقييم الأداء	54
61	- أهمية تقييم الأداء	55
62	- الخلفية التاريخية وتطورات تقييم الأداء	56
63	- المسئول عن تقييم الأداء؟	57
64	- أخطاء يقع فيها المشرف على التقييم	58
65	- سرية وعلانية نتائج تقييم الأداء	59
66	- التقييم الذاتي	60
67	- بعض الأسئلة المتعلقة بالتقييم الذاتي	61
67	- إشكاليات تقييم الأداء الوظيفي (العيوب)	62
69	- الطرق المستخدمة لتقييم الأداء (المقاييس)	63
72	- طريقة تقييم الموظفين بوزارة العمل (جيبوتي)	64
73	- استخدام نتائج التقييم	65
99_75	الفصل الثاني: تأخر الموظفين وأثره على الأداء الوظيفي	66
86_75	المبحث الأول: تأخر الموظفين	67
75	- مفهوم التأخر الوظيفي	68
75	- أسباب متعددة و ظاهرة واحدة	69
75	- أهمية الالتزام بوقت الدوام الرسمي	70
76	- تقييم التزام الموظفين بدوام العمل	71
79	- المسئول عن تأخر الموظفين	72
82	- فئات المتأخرين عن الدوام	73
86	- الانحياز في التعامل مع الموظفين ودورها في تأخرهم	74

93_87	المبحث الثاني: حكم التأخر وأثره على الأداء الوظيفي	75
87	- مفهوم الأثر	76
87	- أهمية الأداء الفعال داخل المؤسسات الحكومية	77
88	- أثر التأخر على أداء الوظيفي	78
89	- نظرة مستقبلية لمشكلة التأخر	79
90	- الحكم الشرعي في التأخر عن الدوام	80
99_94	المبحث الثالث: دور الإدارة في حدّ مشكلة التأخر	81
94	- علاج المشاكل الإدارية أولاً	82
95	- حسن الاختيار	83
96	- تطبيق القوانين واللوائح الداخلية	84
96	- متابعة دقيقة للدوام	85
97	- تنمية الموظف وتطويره	86
129_100	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	87
111_101	المبحث الأول: خلفية تاريخية عن جمهورية جيبوتي	88
102	- الموقع وأهميته	89
105	- التعليم والحياة الثقافية	90
106	- الاستقلال	91
108	- السياسة الداخلية والخارجية	92
110	- الصراعات الداخلية والإقليمية وتأثيرها السلبي على البلد	93
122_112	المبحث الثاني: القطاع العام في جيبوتي	94
112	- مفهوم القطاع العام	95
115	- نشأة القطاع العام (المبررات والأهداف)	96
116	- بيئة القطاع العام في جيبوتي	97
118	- أهمية القطاع العام في جيبوتي	98
120	- نجاح القطاع العام في جيبوتي	99
121	- وزارة العمل والتضامن الوطني (جيبوتي)	100

129_123	- المبحث الثالث: قانون العمل الجبوتي	101
163_130	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي	102
138_131	المبحث الأول: تحليل البيانات	103
131	- مقدمة	104
131	- إجراءات الدراسة الميدانية	105
133	- البيانات الأساسية للمبحوثين	106
163_139	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات (الخاتمة)	107
139	- مقدمة	108
140	- الفرضية الأولى	109
146	- الفرضية الثانية	110
151	- الفرضية الثالثة	111
154	- الفرضية الرابعة	112
161	النتائج	113
164	التوصيات	114
167	- المراجع	115
174	- الملاحق	116

قائمة الجداول

List of tables

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	العوامل الواقية والعوامل الدافعة	1
70	نقاط التقييم لمعايير الصفات	2
78	مقارنة حول ساعات العمل بين الدول العربية والدول الغربية	3
123	أبواب قانون العمل الجيبوتي	4
133	التوزيع حسب النوع	5
134	التوزيع حسب الفئة العمرية	6
135	المؤهل التعليمي للعينة	7
136	المستوى الوظيفي للعينة	8
137	الأقسام العلمية للعينة	9
140	تأخر الموظفين عن الدوام الرسمي	10
141	وجود إجراءات تتخذ ضد المتأخرين	11
142	الإجراءات التي تتخذ ضد المتأخرين	12
143	إيمان الموظف مبدأ الثواب والعقاب	13
144	التأخر عن الدوام الرسمي سلوك خاطئ	14
145	تعهد الموظف على التأخر	15
146	توظيف الموظف الإداري حسب التخصص والكفاءة والخلفية العلمية	16
147	طريقة الاختيار والترقية	17
149	عدم تقيد المسؤولين بمواعيد الدوام الرسمي	18
151	إشباع الفرد لحاجاته ورغباته من العمل	19
152	تنمية القدرة التعليمية والخبرانية لدى الموظف داخل العمل	20
153	شعور الموظف بأمان وظيفي	21
154	سبب تأخر الموظفين (أزمة المواصلات)	22
155	سبب تأخر الموظفين (عدم اهتمام الإدارة)	23
156	سبب تأخر الموظفين (انقطاع الكهرباء المتكرر)	24

157	سبب تأخر الموظفين (السهر غير الطبيعي لمخزني القات)	25
158	سبب تأخر الموظفين (الانحياز في التعامل مع الموظفين)	26
159	سبب تأخر الموظفين (بعدم الجدوى من الحضور في الوقت المحدد)	27

قائمة الأشكال والخرائط

List of figures

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
39	هرم ماسلو للحاجات	1
63	الأطراف التي تقوم بعملية التقييم	2
103	المدن الرئيسية في جيبوتي	3
122	المهيكل التنظيمي لوزارة العمل	4
133	التوزيع حسب النوع	5
134	التوزيع حسب العمر	6
135	المؤهل التعليمي للعينة	7
136	المستوى الوظيفي للعينة	8
137	الأقسام العلمية للعينة	9